

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 15520051301339

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

## 硕 士 学 位 论 文

驻厦外派人员满意度影响因素  
及对策研究A Study of Impact factors of Expatriate  
satisfaction and Compensation System in  
Xiamen

林 勉

指导教师姓名: 赵 蓓 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011 年 7 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 7 月

驻厦外派人员满意度影响因素及对策研究

林勉

指导教师: 赵蓓教授

厦门大学

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在论文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权力和责任。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人：

年    月    日

## 摘要

外派人员是跨国公司母公司从本国或第三国派往有合作业务的国家去工作的雇员，外派人员的满意度同国内员工满意度一样受诸多方面的影响。同时外派任务的成功与否也受内部、外部因素的共同影响，不仅外派人员的满意度与外派人员离职率成负相关，研究也显示外派人员满意度可以直接对外派成功产生显著影响。为了提高外派人员满意度和减小外派失败的风险，许多跨国公司建立了一套相应的薪酬体系，利用福利、津贴等手段提高外派人员满意度和外派任务的成功率。

目前，在厦门设立分支机构的境外跨国公司已超百家，其派驻厦门的外籍人员至 2010 年初已逾 3000 人，本论文即以这些来厦门工作的境外公司外派人员为研究对象，探讨在厦门这个特定环境中外派人员的满意度以及外派人员对公司相关福利津贴政策的满意度，另外也从公司角度探讨其为外派人员提供的福利政策是否达到预期效果。

文章通过对理论研究的文献回顾，挑选出十个影响外派人员满意度和外派任务成功率的工作环境因素，通过问卷调查的形式，结合数据分析与案例解释，寻找调查中反映出的问题，并深入剖析问题背后的原因，最后针对分析出的原因提出改进建议。

通过对问卷数据的分析和被调查者的反馈意见进行分析，发现在本次调查中涉及到的所有在厦门设立分支机构的外国跨国公司都制定了相应的外派人员福利补贴政策，然而，并不是所有的政策都得到其外派雇员的正面评价，外派人员对公司部分薪酬福利政策的满意度不高，公司制定的政策没有达到预期的效果。根据研究结果文章对这些境外跨国公司的人力资源管理部门提出改进建议，同时针对调查中外派人员对绩效影响因素满意度的分析对厦门未来建设提出建议，最后根据本次调查反映出的问题对我国正在积极推行国际化战略的国内公司的人力资源部门提出了几点建议，包括：进一步重视外派人员家属的妥善安置、尽快帮助外派人员及家属融入当地社会、灵活调整福利政策的实施方案、积极寻找专

业外包公司等几点建议。最后，文章针对调查中外派人员反映的问题对未来厦门城市建设提出一些建议，以期早日使其成为对各国外派人员更有吸引力的现代化城市。

**关键词：**满意度；外派人员；跨国公司；

## Abstract

Expatriate is a person whom temporary working and residing in another country which is not his notional country, because of the assignment contract of his employer. The expatriate job satisfaction will be affected by many factors from internal and outside environment. In order to improve the expatriate satisfaction and reduce the risk of expatriate failure, most of Multinational Enterprises setup a complicated compensation system to settle the adapting issue of these employees, by combination of welfare and allowance.

There is hundreds of Multinational Enterprise setup their subsidiaries in Xiamen and over 3000 expatriates working in this city till 2010. In this article we mainly research what are the main factors which impact the performance of expatriates whom working in these Multinational Enterprises and how to setup a better compensation system for them. We use questionnaire survey as tool, based on the literature review of theoretical research, to study the degree of satisfaction of these expatriates when they face the impacting factors during their assignment in Xiamen and how their company helps them to solve these problems. Then find out the reason that why these expatriates fell unsatisfied and the possible solution.

According to survey data and feedback from expatriates, we can find almost all multinational enterprises setup their financial policy for the expatriates, but not all of these policies obtain the positive and expected response from their employee. The suggestion of improving expatriate compensation policy includes pay more attention to provide better assistance to family members of expatriate, provide more assistance to help expatriate familiar with local society and culture, flexible implementation of compensation policy, and cooperate with outside service provider. Finally, we also provide some suggestion of city development strategy of Xiamen on the way to be a modern city base on survey results. The suggestion also useful to Chinese domestic companies whom are sending its employee to other countries.

**Key words:** Job Satisfaction; Expatriate; Multinational Enterprise

## 目 录

第一章 序言 .....	1
第一节 研究的问题和背景 .....	1
第二节 研究意义和方法 .....	2
第三节 论文结构 .....	3
第二章 外派人员满意度及外派失败相关理论概述 .....	5
第一节 外派员工满意度及影响因素研究 .....	5
第二节 外派失败及影响因素研究 .....	11
第三节 外派员工满意度与外派失败的关系 .....	17
第四节 提高满意度和降低外派失败的对策 .....	18
第三章 数据分析与统计结果 .....	24
第一节 问卷设计及发放 .....	24
第二节 样本描述统计 .....	26
第三节 外派人员对环境影响因素的满意度分析 .....	29
第四节 外派人员对公司相关福利措施的满意度分析 .....	41
第五节 满意度相关性分析 .....	47
第四章 研究结论及管理建议 .....	49
第一节 在厦境外跨国公司外派人员管理中存在的问题 .....	49
第二节 提高外派人员对公司福利制度满意度的建议 .....	51
第三节 从外派人员满意度看厦门未来城市建设 .....	56
第四节 对中国公司人力资源管理部门的启示 .....	57
第五章 论文的结论 .....	58
参考文献 .....	60
附    件 .....	63
致    谢 .....	67

厦门大学博硕士论文摘要库



## Table of Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Background .....	1
1.2 Significance of Study.....	2
1.3 Text Structure .....	3
<b>CHAPTER 2 Literature and Theory Review.....</b>	<b>5</b>
2.1 Expatriate Job Satisfaction and impacting factors.....	5
2.2 Expatriate Failure and Impacting Factors .....	11
2.3 Relationship between Expatriate Job Satisfaction and Expatriate Failure..	17
2.4 Compensation system on Job satisfactiona and Expatriate Failure.....	18
<b>CHAPTER 3 Data Analysis and Statistical Result .....</b>	<b>24</b>
3.1 Questionnaire Structure and Data Collection .....	24
3.2 Descriptive Statistic of Survey Data .....	26
3.3 Analysis of Envirmaent Impacting Factors of Expatriate Job Satisfaction..	29
3.4 Degree of Satisfaction Reasch of Expatriate Compensation system .....	41
3.5 Effect Analysis of Degree of Satisfaction.....	47
<b>Chapter 4 Research Conclusion and Suggestion .....</b>	<b>49</b>
4.1 Issue of Expatriate Compensation Management in Xiamen .....	49
4.2 Improvement Suggestion of Improving Expatriate Job Satisfaction .....	51
4.3 Local City Development Sugesstion .....	56
4.4 Improvement Suggestion to Chinese Enterprises .....	57
<b>Chapter 5 Conclusion of Thesis .....</b>	<b>58</b>
<b>REFEENCE.....</b>	<b>60</b>
<b>APPENDICES .....</b>	<b>63</b>
<b>ACKNOWLEDGE .....</b>	<b>67</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 序言

### 第一节 研究的问题和背景

#### 一、研究背景

跨国企业的成立最早可以追溯到 17 世纪英国的东印度公司，但是跨国企业的真正快速膨胀开始于 19 世纪末 20 世纪初，而现代意义上的跨国企业的发展主要集中在战后 20 余年内，跨国公司在国际投资、国际金融和国际贸易等方面获得了广泛发展，对世界经济产生了日益重要的影响。随着经济全球化的日益深化和扩大，根据联合国数据，到 2009 年 8 月，全球跨国企业数量已达到 82,000 家，拥有约 810,000 家分支机构，其全球雇员总数达到 7 千 7 百万之多<sup>①</sup>。目前全球虽然仍遭受金融危机的影响，2009 年全球对外直接投资金额（FDI）仍然达到 1.2 万亿美元，预计 2010 年将回升至 1.4 万亿美元<sup>②</sup>。成千上万的跨国公司雇员们每天在这些遍布世界各地的跨国企业分支机构中工作、生活，对他们的管理工作成为跨国企业日常运营中一个非常重要的部分。根据中国劳动和社会保障部发布的《2006 年度劳动和社会保障事业发展统计公报》表明到 2006 年年末，持外国人就业证在中国工作的外国人达 18 万人，这还不包括持商务/短期签证在华工作的外籍人员。就厦门来说根据统计资料（厦门地税局，2009）截至 2009 年底，厦门市共有 2891 户纳税单位登记外籍和港澳台人员 6694 名。相信实际在厦生活工作的外籍人士数量远比这个数字要大的多。

在此背景下跨国企业外派人员（Expatriate）的管理已经成为众多跨国企业人力资源部门工作中非常重要的一个组成部分。鉴于外派失败（Expatriate Failure）带来的高昂成本，避免外派失败成为跨国公司外派管理的主要目标之一。考查影响外派任务成功与否的主要因素后人们发现诸如跨文化适应能力，是否接受过充分的培训，个人能力的发挥以及配偶牵制问题都是影响原因之一，同时人们也发现外派人员满意度与外派人员离职倾向成负相关，而未完成预期外派期限就离职正是典型的外派失败特征。目前跨国公司已经开始注意通过提高员工满意度从而提高外派成功率这一途径。实践中跨国公司针对影响满意度的因素制

---

<sup>①</sup> *Transnational Corporations*, Vol. 18, No. 2, August 2009

<sup>②</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2009*, page 1,

定了许多福利、津贴政策，但这些花费了跨国企业大量成本和费用的福利及保障措施，是否真正达到了原先的目的和效果，尚需要企业不断进行跟踪和其外派员工的反馈进行持续的调整。

## 二、研究的问题

现实中由于每一个地区独特的社会、人文环境和商业习惯，跨国企业为其外派人员提供的同样一种福利在一个地区可能可以完全满足其外派人员的需求，可是换一个环境就可能完全不能让其雇员感到满意。母公司如果对其在世界各地的外派雇员实行完全一样的管理政策，其结果可能就是完全形如虚设，不仅浪费了公司大量的资源，也达不到公司原先设计这些福利津贴政策的目的，最终不可避免的造成外派员工的低满意度和外派失败。本人在工作中时常接触到在厦门工作的外籍人士，他们有的是客户，有的是同事，在和他们的交流中不断了解到他们对在厦门工作的感想和困惑。这些在厦工作的外籍人员都对自己的环境适应性和公司相应的人力资源政策有诸多意见。因此，结合对跨国公司人力资源管理的思考和手头所掌握的一些资料，本论文试图着力于探究以下问题“

- 1、了解在厦门工作的外籍外派人员在厦门这个特定环境中，对工作环境方面的满意度。
- 2、这些外派人员就职的公司是否为其提供相应的福利津贴政策以应对这些影响因素对他们的负面作用。
- 3、外派人员对他们就职的公司所提供的福利津贴政策是否感到满意。

## 第二节 研究意义和方法

### 一、研究意义

以往对在厦门的外籍人士的跨文化适应性研究主要集中在留学生和非商务人员人群，对在厦商务人群特别是在跨国公司工作的外派人员的研究较少涉及，本文则尝试从在厦工作的跨国公司外派人员，即在厦门的商务人员这个角度进行分析，这对进一步全面了解在厦外籍人员跨文化适应情况起到了积极的补充作用。本文研究的目标人群与之前研究的人群的主要不同之处在于他们有所属公司的人力资源部门为其解决一部分环境适应方面的困难，这也是本文研究的主要方面，跨国公司的薪酬结构中包括薪金、福利、津贴等几大主要部分，对于这些在

国外工作的外派人员生活上面临的适应问题，一般跨国公司都会利用相关福利政策提供补助，本文试图了解在厦跨国公司对这方面相关政策的制定情况，以及通过外派人员对公司政策的满意度调查了解这些相关福利政策的实际效果。同时本文也试图考察这部分解决方案是否与外派员工职位高低，所属公司的国别等因素有相关性。这对跨国公司在未来有针对性的提高外派员工满意度和外派成功率方面有现实的指导意义。

其次，本人工作的单位主要业务即为跨国公司的外派人员提供国际搬家、跨文化适应性培训、签证、移民安置等业务，即一家为跨国公司人力资源部门提供外包服务的公司。因此了解在厦门的跨国公司在这些方面所提供的政策情况和外派人员的反应，对于我所在公司更好地了解厦门市场的需求情况，提供更加有针对性的服务，提高服务质量具有重要的意义。

最后，目前我国许多企业也在不断的国际化过程中，相当多企业也面临着这些困扰着国外跨国公司人力资源部门的问题。相比国外跨国公司数十年的发展经验，中国这些正在走出去的公司还缺乏许多实际经验，本文如能给这些正在积极国际化的中国公司一些有益的提示，将有助于他们更好地走出国门。

## 二、研究方法

本文先通过对以往外派人员满意度和外派影响因素的相关理论研究进行回顾，根据以往的研究成果寻找对外派人员满意度产生影响的因素，并以此为依据设计调查问卷，通过问卷调查的形式收集在厦门工作的外派人员对这些方面的反馈意见。文章主要收集外派人员自身对在厦门工作期间生活环境所涉及的十个方面的感受满意度，再与其对所在跨国公司为其提供的相关福利政策满意度进行比较。最后通过 SPSS 对收集到的数据进行分析，寻找跨国公司提供的福利政策与员工满意度之间的联系。考虑到英语基本上已经成为一种通用的工作语言，也避免过多不同的语言翻译上可能出现的歧义，调查问卷上的所有问题均使用英文表述以求统一。

## 第三节 论文结构

本文分为五章，第一简要介绍文章的选题缘由、背景、研究意义和研究方法。第二章介绍论文研究问题的理论背景及相关文献回顾，第三章介绍以在厦门工作

的跨国公司外派人员为对象的问卷调查的具体情况，包括问卷的设计、数据的收集以及对问卷数据进行描述性统计和相关性分析，通过对数据的整理，调查跨国公司外派人员满意度影响因素以及对公司相关福利津贴政策的满意度，第四章则在第四章数据分析的基础上，从跨国公司人力资源管理部门的角度分析如何提高外派人员满意度水平，降低外派失败风险，同时提高外派人员对公司福利制度满意度；另一方面也从东道国城市管理者的角度探讨可能的提高东道国生活、商业环境以改善城市形象，吸引更多跨国公司进入的对策以及未来的研究方向。第五章对本次研究的结论进行总结，并指出文章的不足之处。

## 第二章 外派人员满意度及外派失败相关理论概述

### 第一节 外派员工满意度及影响因素研究

#### 一、员工满意度定义

员工满意度也叫工作满意度、满足感，它们都表示员工在工作过程中产生的一种感觉，是员工对其工作满意的程度。

霍普·帕克 1935 年在《Job Satisfaction》一书中，首度提出了工作满意度的概念，他认为工作满意度是工作者心理与生理两方面对环境因素的满足感受，亦即工作者对工作情境的主观反应，此后，工作满意度概念便成为诸多学者竞相探讨的课题。著名心理学家、马里兰大学教授 Locke 认为：“工作满足感是个人对其工作或工作经验的评价所产生的一种愉悦或积极的情绪状态” (Locke, 1976, P1300)。罗宾斯对工作满意度的定义是：“个人对他所从事工作的一般态度”，并且他认为一个人的工作满意度水平高，对工作就可能持积极的态度；工作满意度水平低，对工作就可能持消极的态度。还有的人认为工作满意度是员工对其工作或工作经历评估态度的反映，它区别于生活、个人职业生涯发展方面的满意感受等问题。Mores (1953) 认为员工满意度是工作之客观特征与个人动机相互作用的函数；Smith, Kendall & Hulin (1969) 认为员工满意度是一个人根据其参考架构对于工作特征加以解释后所得到的结果，某一种工作情境是否影响员工满意度涉及许多其它因素，如工作好坏的比较、与其它人的比较、个人的能力以及过去的经验等等。

台湾学者徐正光 (1977) 将有关员工满意的定义归纳为以下三大类：

##### 1、综合性 (Overall Satisfaction) 定义

综合性定义是对员工满意度作一般性的解释，其重点在于工作者对其工作及其环境所抱持的一种态度。它的特征在于将员工满意度看作是一个单一概念，并不涉及员工满意度的面向、形成的原因与过程。著名心理学家 Locke (1976) 认为工作满足感是“个人对其工作或工作经验的评价所产生的一种愉悦或积极的情绪状态”；Vroom (1973) 认为员工满意度是泛称“个人在组织中所扮演角色之感受或情感反应”；Berry (1997) 认为员工满意度是“个人对其所从事工作的一般态度”

等等。

## 2、期望差距(Expectation Discrepancy)定义

差距性定义指工作满意的程度是根据个人实得报酬与其认为应得报酬之差距而定的。此定义是将满足的程度视为一个人自特定的工作环境中,根据实际获得的价值与其预期应获得价值的差距决定的。Porter & Lawler(1968)认为个人工作满足的程度是个人依据特定工作所得报酬与其预期应获得报酬之差距而定的,差距越小,满意程度越大;反之,差距越大则满意程度越小。

## (3)参考架构(Frame of Reference)定义

持此定义的学者认为:影响人们态度及行为的最重要因素并不是组织或工作中的客观特征,而是人们对这些客观特征的主观知觉与解释,这种知觉与解释受个人参考架构的影响。Mores(1953)认为员工满意度是工作之客观特征与个人动机相互作用的函数;Smith, Kendall & Hulin(1969)认为员工满意度是一个人根据其参考架构对于工作特征加以解释后所得到的结果,某一种工作情境是否影响员工满意度涉及许多其它因素,如工作好坏的比较、与其它人的比较、个人的能力以及过去的经验等等

本文主要参考第三种观点即参考价格定义,这种参考架构包括工作层面、环境层面、制度层面和发展层面等等。

## 二、员工满意度理论基础

根据员工满意度的定义与研究对象的不同,员工满意度理论可分为两大类:内容型理论和过程型理论。

### 1、内容型理论

该学派着重于研究个体行为动机是由何种因素所激发的。最具代表性的内容型激励理论有需求层次理论、双因素理论和三因素理论。

#### (1) 需求层次理论

马斯洛于 1943 年首次提出需要层次理论,认为人类的需求从低到高有五个层次:生理上的需要、安全上的需要、归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要;某一层次的需要相对满足了就会产生满意感,从而产生追求更高层次需要的动力;同一时期,一个人可能有几种需要,但每一时期总有一种需要占支配地位,对行为起决定作用,这种需要对满意感影响最大。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库